



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN KONCEPTU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

CONCEPT FOR MOTIVATIONAL SYSTEM CHANGE IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tomáš Novozámský

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Tomáš Novozámský**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn konceptu motivačního systému ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je na základě provedené analýzy stávajícího stavu zkoumaného problému ve společnosti navrhnout žádoucí změny konceptu motivačního systému.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-8-7179-893-4.

EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-8-247-2607-6.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualizované a doplněné vydání.
Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je návrh změn konceptu motivačního systému ve vybrané společnosti. Popsání důležitých teoretických pojmů jako personální činnost, motivace a odměňování, které jsou podkladem pro analytickou část. Analytická část obsahuje realizaci analýzy motivačního systému prostřednictvím dotazníku a pohovorů s vedoucími pracovníky. Na základě analýzy jsou vyhotoveny konkrétní návrhy nových motivačních nástrojů, jako příspěvek na jazykové kurzy, příspěvek na životní pojištění a doplňkové penzijní spoření, příspěvek na dopravu, příspěvkový fond a jednorázový příspěvek na kolektivní akci.

Abstract

The objective of this Bachelor thesis is a draft of the change of the motivation system concept in chosen company. Description of the important theoretical concepts like a personal activity, motivation and remuneration which are background for analytical part. Analytical part includes analysis of the motivation system through the questionnaire and interview with the executive. On the base of the analyze is elaborated specific draft new motivation instruments like a language courses allowance, life insurance allowance and supplementary pension saving allowance, transport allowance, contributory fund and a one-off contribution to a collective action.

Klíčová slova

motivační systém, analýza, společnost, příspěvek, cíl

Key words

motivativation system, analyze, company, allowance, object

Bibliografická citace

NOVOZÁMSKÝ, T. *Návrh změn konceptu motivačního systému ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 57 s.
Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Můj obrovský vděk patří paní doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce za její cenné odborné rady i čas. V neposlední řadě patří mé poděkování rodině, přátelům a známým, kteří mě při psaní této práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Personální práce	13
2.2 Úkol personální práce	13
2.3 Personální činnosti	14
2.4 Přínos kvalitní personální práce pro menší firmy	15
2.5 Definice řízení lidských zdrojů	16
2.6 Systém lidských zdrojů a modely řízení lidských zdrojů.....	16
2.6.1 Systém lidských zdrojů	16
2.6.2 Modely řízení lidských zdrojů	17
2.7 Motivace.....	18
2.7.1 Definice pojmu motivace	18
2.8 Teorie motivace.....	18
2.9 Proces motivace	19
2.10 Typy motivace	20
2.11 Vztah mezi motivací a výkonem	20
2.12 Spokojenost s prací.....	21
2.13 Motivace a peníze	21
2.14 Jádro motivačního procesu	22

2.15	Definice řízení odměňování	23
2.16	Cíle řízení odměňování.....	23
2.17	Dosahování cílů	23
2.18	Systém odměňování.....	24
2.19	Celková odměna	25
2.20	Význam celkové odměny	25
2.21	Výhody celkové odměny	25
2.22	Model celkové odměny	26
2.23	Ekonomické determinanty peněžní odměny	27
2.24	Účel politiky odměňování	27
2.25	Zaměstnanecké výhody	28
2.26	Celková v penězích vyjádřitelná odměna	28
2.27	Shrnutí teoretických východisek	28
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	29
3.1	Základní údaje o společnosti.....	29
3.2	Základní charakteristika exekutorské činnosti	30
3.3	Organizační struktura	30
3.4	Nabídka služeb	31
3.5	Exekuční dražby.....	31
3.5.1	Dražba movitých věcí	32
3.5.2	Dražba nemovitých věcí	32

3.5.3	Základní časová osa dražby movitých věcí	33
3.5.4	Základní časová osa dražby nemovitých věcí.....	33
3.5.5	Podstatné údaje o dražbách.....	33
3.6	Informační systém a informační toky v úřadu	34
3.7	Informační technologie	34
3.8	Hlavní zdroje financování společnosti	34
3.9	Motivační systém společnosti	35
3.9.1	Prémie	35
3.9.2	Pracovní prostředí	35
3.9.3	Příspěvek na výpočetní techniku	35
3.9.4	Dovolená.....	36
3.9.5	Stravenky	36
3.9.6	Ostatní benefity.....	36
3.10	Dotazníkové šetření	36
3.10.1	Popis zkoumaného souboru	37
3.10.2	Pracovní vztahy, prostředí a motivace zaměstnanců	39
3.10.3	Zaměstnanecké benefity	42
3.11	Souhrn dotazníkového šetření	45
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	46
4.1	Příspěvek na jazykové kurzy.....	46
4.2	Příspěvek na životní pojištění a doplňkové penzijní spoření	47

4.2.1	Životní pojištění	47
4.2.2	Doplňkové penzijní spoření	47
4.2.3	Výhody příspěvků pro zaměstnavatele	47
4.2.4	Výhody životního a penzijního pojištění pro obě strany	49
4.3	Příspěvek na dopravu	49
4.4	Příspěvkový fond	50
4.4.1	Masáže	50
4.4.2	Sport.....	50
4.4.3	Kultura	50
4.4.4	Dovolená	51
4.5	Jednorázový příspěvek na kolektivní zábavu.....	51
4.6	Celková kalkulace nákladů na zavedení návrhů ve společnosti.....	51
ZÁVĚR		52
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		53
SEZNAM GRAFŮ		54
SEZNAM OBRÁZKŮ		55
SEZNAM TABULEK		56
SEZNAM PŘÍLOH.....		57

ÚVOD

Motivace je v dnešní době důležitá pro každou společnost. S malou nebo žádnou motivací není člověk schopen dosahovat ideálních výkonů.

Existuje nespočet metod a doporučených způsobů, jak pracovníky motivovat. Na každého samozřejmě zabírá něco jiného. A z tohoto důvodu jsou ve společnosti vedoucí pracovníci, kteří mají za úkol poznat své podřízené a podle zjištěných vlastností pro každého zaměstnance nastavit takovou motivaci, která bude pro daného pracovníka zajímavá.

Hlavním smyslem motivace ve společnosti je, aby se zaměstnanci v určité společnosti cítili dobře a tím pádem chodili do práce spokojeni a dosahovali co nejlepších výsledků.

Motivační systém ve společnosti je oblast, na kterou by se nemělo zapomínat, měla by se stále vylepšovat. Týká se to společností všech velikostí a neměly by to podceňovat obzvláště malé společnosti. Vypracování motivačního systému je velice nákladná věc, a proto si na to velké společnosti najímají specializované společnosti. Na druhou stranu malé společnosti si to nemohou dovolit, a proto jsou nuceny si vytvořit motivační systém sami anebo okopírovat motivační systém od jiné společnosti.

Téma bakalářské práce jsem si zvolil z toho důvodu, že mě motivace velice zajímá. Nejdříve to byla pouze motivace ohledně kolektivních a sportovních aktivit, ale v současné době jsem se zaměřil na motivaci, která souvisí s pracovním výkonem, která pro mne byla velmi přínosná a doufám, že ji v budoucnu uplatním i v pracovní sféře.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh na změnu konceptu motivačního systému ve společnosti JUDr. Vít Novozámský, soudní exekutor, Exekutorský úřad Brno-Město tak, aby se zvýšila výkonost práce celé společnosti.

Celá práce je rozdělena do tří částí teoretické, analytické a návrhové. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, které objasňují danou problematiku. Jsou to základní pojmy spojené s personálním řízením, motivací a odměňováním pracovníků a jsou základem analytické části.

Analytická část popisuje samotnou společnost. Její historii, obchodní činnosti a organizační strukturu. Především se budu zabývat motivačním systémem. Analýzu jsem provedl na základě dotazníku a rozhovorů s vedoucími. Pomocí analýzy současného motivačního systému ve společnosti bych měl odhalit problém na, který se zaměřím, a stanovit konkrétní návrh na jeho zlepšení.

V návrhové části se budu zabývat zlepšením motivačního systému v daném úřadu. Přednesu konkrétní návrhy, jejich prospěšnost pro úřad a náklady pro případné uskutečnění. Návrhem se snažím respektovat zázemí společnosti a zároveň nabídnout zlepšení, a to obzvláště v personálním a marketingovém oddělení.

V dotazníku, který je hlavní součástí dotazníkové akce, byly otázky zaměřeny na stávající motivační systém. První část se soustředila na popis zkoumaného souboru. Další část se zaměřila na pracovní tým, vztahy a motivaci. Zde jsem měl za cíl se dozvědět, do jaké míry je tým efektivní a motivovaný a jak je tento vztah výhodný pro společnost. Poslední část je zaměřena na zaměstnanecké benefity. Zde mohli zaměstnanci předkládat vlastní návrhy. Součástí šetření byly také rozhovory s vedoucími, prostřednictvím kterých jsem byl seznámen s kompletním chodem úřadu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části jsem se zaměřil na vysvětlení podstatných pojmů, které se týkají, motivace, personálního řízení a odměňování zaměstnanců. Teoretická část je základem pro analytickou a návrhovou část bakalářské práce.

2.1 Personální práce

Pokud se jedná o pojem personální práce tak lze o něm říci, že není v odborné literatuře jasně definován nebo chápán. Všeobecně znázorňuje filozofii a přístup společnosti k vedení a řízení osob. Ve všedním životě se využívá k označení personálních činností, které obstarává personalista (6, s. 12).

2.2 Úkol personální práce

Primárním úkolem řízení každé společnosti je, aby plnila své stanovené cíle. Měla by být výkonná, dosahovat potřebného zisku a její postavení na trhu by se mělo stále zlepšovat. Tento úkol dělá i personální práce tím, že:

- dohledává nejvíce vhodné spojení osoby s pracovními úkoly a stále toto spojení zdokonaluje,
- snaží se o nejlepší využívání zaměstnanců,
- vytváří pracovní týmy, snaží se o účinný způsob vedení osob a příznivé pracovní a kolektivní vztahy,
- zabezpečuje personální a sociální rozvoj zaměstnanců,
- stará se o to, aby se respektovaly veškeré zákony a pravidla, které se týkají odvětví práce, zaměstnávání osob a osobních práv (4, s. 15).

2.3 Personální činnosti

K zabezpečení úkolů personální práce je nutné dělat řadu personálních činností. Tento přehled podává představu, o jaké činnosti jde. Pořadí samostatných činností má přesnou logiku:

- 1) **Vytváření a analyzování pracovních míst**, vytváření pracovních úkolů a s nimi spjatých pravomocí, odpovědností a propojování úkolů, pravomocí a odpovědností pro samostatné pracovníky v pracovních místech, prověřování povahy práce, pracovních podmínek a pracovních cílů na samostatných pracovních pozicích, a z toho vycházející zhotovování popisů pracovních pozic, specifikací pracovních míst a obnova těchto materiálů. Je třeba uvést, že v poslední době se v menších společnostech upouští od nepružných systémů striktně stanovených pracovních míst a přechází se k soustavě flexibilnějších pracovních rolí (4, s. 17).
- 2) **Personální plánování** je odhadování, navrhování potřeby pracovníků v podniku, jejího pokrytí a plánování personálního vývoje zaměstnanců (4, s. 18).
- 3) **Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců** je činnost, která má zaručit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala uspokojivý počet odpovídajících zájemců o danou práci a aby z těchto uchazečů byly přijaty osoby s nejlepšími dispozicemi pro prováděnou práci (4, s. 18).
- 4) **Hodnocení práce pracovníků** jsou činnosti, které mají zjistit, jak dobře pracovník dělá svou práci, jaké má pro ni dispozice, jaký je jeho potenciál, probrat s ním hodnocení, ocenit jeho snahu a rozhodnout o opatřeních, které vyplývají z hodnocení (4, s. 18).
- 5) **Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zařazování pracovníků na určitá pracovní místa či do určitých rolí, jejich povýšení, převádění na odlišnou práci, přeřazování na nižší pozici, penzionování nebo i propouštění (4, s. 18).
- 6) **Odměňování** a další hmotné i nehmotné instrumenty ovlivňování výkonu práce a motivování zaměstnanců, včetně instituce a poskytování zaměstnaneckých benefitů (4, s. 18).

- 7) **Vzdělání a rozvoj pracovníků** – tedy identifikace požadavků na vzdělávání, plánování vzdělávání, vyhodnocení vzdělávání a účinnosti vzdělávacích systémů, nebo vlastní instituce procesu vzdělávání (4, s. 18).
- 8) **Pracovní vztahy** – především uspořádání jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců, vytváření a zachovávání zápisů z jednání, vypracovávání informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních a vylepšování vztahů mezi podnikem a pracovníky i mezi pracovníky vzájemně, zhotovování stylu vedení nových lidí, vyhodnocování agendy stížností, disciplinárních řízení, řešení konfliktů, komunikační otázky apod. (4, s. 18).
- 9) **Péče o pracovníky** jsou činnosti zaměřené na pracovní prostředí, ochrana a péče o zdraví při práci, otázky ohledně pracovního režimu a doby, záležitosti sociálních služeb pro zaměstnance i jejich rodinné členy, ku příkladu sociálně hygienické nařízení práce, aktivity volného času, firemní starobní důchody, různé sportovní soutěže a aktivity, životní podmínky zaměstnanců atd. (4, s. 18).
- 10) **Personální informační systém** je určování, uchování, zhotovování a analýza informací, které se týkají zaměstnanců, práce, mezd a sociálních záležitostí, případně i pracovních činnosti v daném podniku, dále poskytování náležitých informací určitým příjemcům, vedení, uchovávání a analýza určitých šetření mezi zaměstnanci, získávání a uchovávání informací o trhu práce a situaci na něm i o dalších externích faktorech, které určitým způsobem ovlivňují utváření a chod pracovní síly podniku apod. (4, s. 18).

2.4 Přínos kvalitní personální práce pro menší firmy

Nejméně efektivnější využití lidské pracovní síly, zdokonalování jejího pracovního výkonu, žádoucí utváření jejího odborného profilu, větší uspokojení pracovníků a tím méně rozporů, menší fluktuace, dobrá zaměstnavatelské renomé, a tedy větší pracovní zájem odrážející se v lehčím náboru pracovníků a jejich stabilizování. Toto se jasně odrazí na hospodářských výsledcích a vývoji podniku (4, s. 20).

2.5 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je vymezeno jako strategický a logický účelný přístup k řízení toho nejdrahocennějšího, co instituce mají – lidí, jenž v podniku pracují a kteří přispívají k dosažení cíle podniku individuálně nebo i kolektivně (2, s. 27).

Storey předpokládá, že řízení lidských zdrojů lze pokládat za „soubor vzájemně spojených politik, které vychází z určité ideologie a filozofie“. Uvádá čtyři aspekty, které vytvářejí smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- neobyčejná, specifická konstelace mínění a předpokladů,
- strategické stimuly podávající informace pro rozhodování o řízení lidí,
- stěžejní role liniových manažerů,
- spoléhání na systém „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů (2, s. 27).

2.6 Systém lidských zdrojů a modely řízení lidských zdrojů

Termíny jako „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do určité úrovně nahradily pojem „personální řízení“ ve smyslu, procesů, které se týkají vedení osob v institucích. Systém lidských zdrojů a modely řízení lidských zdrojů se vzájemně propojují (2, s. 27).

2.6.1 Systém lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje pomocí systémů lidských zdrojů, které se racionálním a účelným způsobem propojují:

- **filozofie lidských zdrojů** charakterizuje klíčové hodnoty a primární principy uplatňované v řízení lidí,
- **strategie lidských zdrojů** udává směr, kterým se chce řízení lidských zdrojů vydat,

- **politiky lidských zdrojů** jsou zásady, které definují, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie prosazovány a realizovány v určitých odvětvích řízení lidských zdrojů,
- **procesy v oblasti lidských zdrojů** zahrnují formální postupy a metody používané k provádění strategických cílů a politik lidských zdrojů,
- **praxe v oblasti lidských zdrojů** obsahuje neformální stanoviska používaná při řízení lidí,
- **programy v oblasti lidských zdrojů** umožňuje, aby se strategie, praxe i politika v území lidských zdrojů uskutečňovali podle plánu (2, s. 27).

2.6.2 Modely řízení lidských zdrojů

Modely Shody – jedno z prvních vyjádření pojetí řízení lidských zdrojů zhotovila Michiganská škola (Fombrun a kol., 1984). Její protagonisté zastávají názor, že systémy lidských zdrojů a uspořádání instituce by měly být řízeny stylem, který je v jednotě se strategií instituce. Dál uvedli názor, že existuje etapa lidských zdrojů, jenž tvoří čtyři charakteristické procesy nebo funkce prováděné ve všech institucích (2, s. 28).

Jsou to:

- 1) **výběr** – propojování existujících lidských zdrojů se zaměstnaneckými pozicemi,
- 2) **hodnocení** – proces řízení pracovního výkonu,
- 3) **odměňování** – „systém odměňování je jedním z neuspokojivě využívaných a nevalně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu instituce“, krátkodobé i dlouhodobé výsledky musí odměňovat stejným způsobem a dodržovat to, že „podnik musí pracovat a vyvíjet úsilí v přítomnosti, aby uspěl v budoucnosti“,
- 4) **rozvoj** – zlepšování vysoce kvalitních pracovníků (2, s. 28).

2.7 Motivace

Pokud motivovaní lidé očekávají, že určitá akce povede k dosažení konkrétního cíle nebo odměny tak potom jsou uspokojeny jejich individuální potřeby (1, s. 295).

2.7.1 Definice pojmu motivace

„Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování.“ (1, s. 295)

„K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.“ (1, s. 295)

2.8 Teorie motivace

Teorie motivace se zabývá způsobem motivování a formování motivací. Objasňuje, proč se lidé při pracovním výkonu konkrétním způsobem chovají a proč vyvíjejí úsilí v určitém směru. Popisuje to, co mohou instituce provést pro povzbuzování lidí, aby využili své schopnosti a vytvořili úsilí způsobem, který pomůže při splnění cílů a potřeb instituce (2, s. 219).

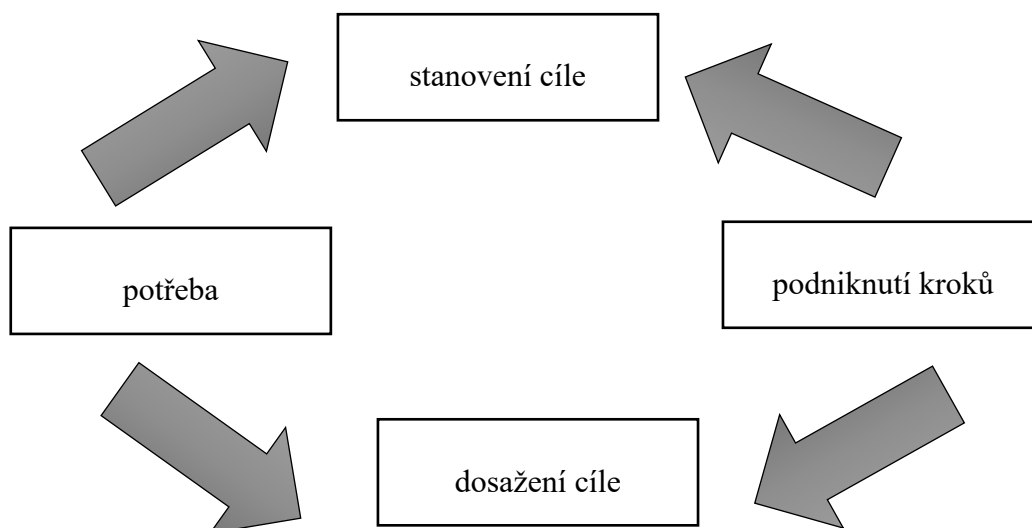
Teorie motivace jsou:

- **teorie instrumentality**, která říká, že odměny nebo tresty fungují jako prostředek k zajištění toho, aby se lidé chovali nebo činili potřebným způsobem (2, s. 221),
- **teorie zaměřené na obsah** soustředící se na obsah motivace. Říká, že motivace se týká podnikání, kroků se záměrem uspokojení potřeb a určuje potřeby, které ovlivňují chování. Mimo jiné je známa jako teorie potřeb. Autoři této teorie jsou Maslow a Herzberg a kolektiv, kteří ve dvoufaktorovém modelu uvedli potřeby, které se nazývají „satisfactory“ (2, s. 221),

- **teorie zaměřené na proces** soustředící se na psychologické procesy, které působí na motivaci a souvisí s předpokládanými cíli a pocíťováním spravedlnosti (2, s. 221).

2.9 Proces motivace

Proces motivace lze pochopit jako model, který se vztahuje k potřebám jednotlivce. Naznačuje, že motivace je podnícena vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Prostřednictvím potřeb lze dosáhnout něčeho nebo něco získat. Pak jsou zvoleny cíle, o kterých se domnívám, že uspokojí určité potřeby a přání, a volí se cesty, které by měly vést k dosažení cílů. Pokud je cíle dosaženo, tak je velmi pravděpodobné, že chování, které vedlo, k cíli se příště zopakuje. Na druhou stranu, pokud cíle dosaženo není, je méně pravděpodobné, že se tyto kroky budou v budoucnu opakovat (1, s. 296).



Obr. 1: Proces motivace (zpracování dle 1, s. 296)

2.10 Typy motivace

K pracovní motivaci je možné dojít dvěma způsoby. Za prvé jedinci se motivují tak, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojí jejich potřeby, nebo směřuje k tomu, že od ní čekají uskutečnění svých cílů. Za druhé můžou být jedinci motivováni managementem pomocí jistých metod, jako odměňování, povýšení anebo pochvala (2, s. 220).

Jak zjistil Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- **vnitřní motivace** je soubor faktorů, které si lidé vytvořili a které ovlivňují způsob jejich chování nebo směr, kterým se vydali. Mezi faktory patří odpovědnost, autonomie, zajímavá a podnětná práce a možnost k postupu v pracovní hierarchii (2. s. 221),
- **vnější motivace** je to, co poskytují lidem, abych je motivoval. Patří sem odměny např. zvýšení platu, pochvala či povýšení, ale i tresty např. disciplinární řízení nebo odepření platu (2. s. 221).

Vnější motivátory můžou být bezprostřední a mít významný účinek, ale nemusí působit delší dobu. Na druhou stranu vnitřní motivátory, jenž souvisí s kvalitou pracovního života, mají zřejmě hlubší a déle trvající účinek, jelikož jsou částí jednotlivce, a ne mu vnucenému zvnějšku (2, s. 221).

2.11 Vztah mezi motivací a výkonem

„Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat:

- *vyšší plat,*
- *spravedlivý systém odměňování,*
- *reálnou příležitosti k povýšení,*
- *ohleduplné a participativní řízení,*
- *dostatečný stupeň sociální interakce při práci,*
- *zajímavé a rozmanité pracovní úkoly,*
- *vysoký stupeň kontroly nad tempem a metodami práce.“* (1, s. 311)

Rozsah spokojenosti jedinců závisí do určité míry na vlastních potřebách, očekáváních a prostředí, kde pracují (2, s. 228).

Výzkum i přesto neprokázal žádnou významnou pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený zaměstnanec nemusí být nezbytně velký dřič a velký dřič nemusí být nezbytně spokojeným zaměstnancem. Někteří jedinci prohlašují, že dobrý pracovní výkon vede k uspokojení víc než cokoli jiného i navzdory tomu, že jejich tvrzení nebylo prokázáno (1, s. 311).

2.12 Spokojenost s prací

Výraz „spokojenost s prací“ souvisí s postoji a pocity, jenž pracovníci mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a přízniví postoj k dané práci dává najevo určitou spokojenost s prací. Na druhou stranu negativní a nepřízniví postoj k práci naznačuje konkrétní nespokojenost s prací (2, s. 228).

Pracovní kázeň se mnohdy definuje coby ekvivalent spokojenosti s prací. Takto Guion definuje pracovní kázeň jakožto míru, kde jsou uspokojeny potřeby jednotlivce, a míru, kde jednatel vnímá, že spokojenost pochází z celkového pracovního stavu. Ostatní definice vyzdvihují spíše skupinové aspekty pracovní kázně. Gilmer tvrdí, že pracovní kázeň je dojem, že jsme respektováni skupinou pracovníků a že do ní patříme pomocí oddanosti stejných cílů. Rozeznáváme dva druhy pracovní kázně – individuální proměnou a skupinovou proměnou (2, s. 228).

2.13 Motivace a peníze

Peníze, a to ve formě mzdy, platu nebo nějakého odlišného druhu, jsou nejčastější vnější odměnou. Účinnost peněz zpochybnil Herzberg, neboť tvrdil, že nedostatek peněz může způsobit nespokojenost a jejich získání nemá za následek stálou spokojenost. Takže můžeme říct, že někteří lidé budou motivováni prostřednictvím peněz více a někteří méně (2, s. 231).

Peníze jako takové nemají sami o sobě žádný vnitřní význam, avšak nabývají podstatné motivující síly, neboť znamenají mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů. Pro odlišné lidi v odlišnou dobu hrají peníze jinou roli. Na základě výzkumu „blahobytných dělníků“ zjistil Goldthrope a kol., že plat je převládajícím faktorem při volbě zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejvýznamnějším pojítkem spojujícím lidi s jejich soudobým zaměstnavatelem (2, s. 231).

Peněžní stimuly motivují lidi. Platí to v případě osob, které jsou hodně motivovány prostřednictvím peněz, a jejichž očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou značně vysoká. Na druhou stranu méně sebejistí lidé nebudou na tyto stimuly reagovat, protože předpokládají, že nedospěli k výkonu splňujícímu podmínky pro přiznání peněžního stimulu. Můžeme oponovat, že vnější odměny mohou do jisté míry narušit vnitřní zájem – osoby, jenž pracují jen pro peněžní prostředky, mohou pokládat své úkoly za méně příjemné a nemusí je plnit dobře. Ale víme, že při zdokonalování výkonu hraje různý počet faktorů a že většina z těchto faktorů je navzájem závislá (2, s. 231).

Peníze za určitých okolností mohou přinést pozitivní motivaci, a to nejen proto, že je osoby chtějí a potřebují, ale také i proto, že peníze fungují jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Můžeme říct, že peníze mohou být významným faktorem, jenž přitahuje osoby do instituce a že jsou jedním z faktorů, které způsobí setrvání v instituci. Na druhou stranu chybně zformovaný systém odměňování může demotivovat (2, s. 231).

2.14 Jádru motivačního procesu

Jádrem motivačního procesu je stanovení konkrétních cílů. Pravděpodobně veškeré motivační chování je cílově orientované. Pokud jsou cíle automaticky vygenerovány, jinými lidmi nebo se přirozeně vyskytují. Tak cíle obsahují primární lidské potřeby, osobní hodnoty a osobní rysy. Jedinci si nastavují a přijímají své cíle v reakci na vnější stimuly. Cíle, které si jedinec může vybrat se, mění v určitých attributech (3).

2.15 Definice řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy, které jsou nutné k zaopatření toho, čím jedinci pomáhají dané instituci, a aby to, čím jedinci přispívají, bylo oceněno jak peněžní, tak i nepeněžní formou. Zabývá se převážně podobou, realizací a udržováním systémů odměňování, které mají za úkol uspokojení potřeb instituce i jedinců na nich určitým způsobem zainteresovaných. Obecným záměrem je odměňovat osoby adekvátně, důsledně, a hlavně i spravedlivě podle jejich významu pro danou instituci. A aby to prospělo budoucímu dosažení strategických cílů instituce (5, s. 20).

Řízení odměňování se nevztahuje jen k peněžním odměnám a k zaměstnaneckým benefitům. Souvisí to také s nepeněžním a nehmotným odměňováním, což může být pochvala, uznání, příležitost ke vzdělávání a odpovědnost při provádění práce (5, s. 20).

2.16 Cíle řízení odměňování

Mezi cíle odměňování patří:

- odměňovat jedince podle určité hodnoty, kterou pro podnik mají,
- sloučit postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání, ale i s určitými hodnotami a potřebami osob,
- odměňovat správné věci, aby bylo srozumitelné to, co je podstatné z hlediska chování a výsledků,
- pomáhat získávat a stabilizovat kvalitní zaměstnance,
- motivovat osoby a dosáhnout jejich loajality a angažovanosti,
- vytvořit v podniku kulturu výkonu, která bude na vysoké úrovni (5, s. 20).

2.17 Dosahování cílů

Cílů řízení odměňování se dosahuje prostřednictvím stvoření a uskutečnění strategií, politiky, procesů a postupů, jenž vychází z filozofie odměňování, jsou v harmonii

se zásadami distribuční spravedlnosti a práva, fungují spravedlivě, slušně, transparentně jsou, propojeny s firemní strategií, odpovídají souvislostem, podmínkám i kultuře podniku, odpovídají cíli a přispívají k vytváření kultury vysokého výkonu (5, s. 20).

2.18 Systém odměňování

Postupy k uskutečnění výše uvedených cílů řízení odměňování jsou začleněny do systému odměňování instituce. Ten tvoří:

- **strategie odměňování**, jenž určují, co instituce v dlouhodobé perspektivě mají v úmyslu dělat v odvětví vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a určitých postupů odměňování podporujících splnění jejich podnikatelských cílů. Ku příkladu instituce může mít strategii, která se zaměřuje na udržení konkurenceschopných sazeb (5, s. 23).
- **politika odměňování**, jenž dává návod pro rozhodování a dané kroky. Např. instituce může mít politiku, jenž stanoví, že peněžní odměny v instituci budou odpovídat průměrným tržním sazbám (5, s. 23).
- **praxe odměňování**, kterou vytváří struktury tříd a určitých sazeb, metody, jako hodnocení práce a programy, jako zasloužené odměňování užitečné k uskutečnění strategie a politiky odměňování. Například politika, která je součástí úrovně peněžních odměn povede ke shromažďování a analyzování záznamů o tržních tarifech a k provádění úprav platů a mezd uznávajících růst tržních sazeb (5, s. 23).
- **procesy odměňování**, které vytváří způsoby vzniku politiky a provádění praktické stránky odměňování, ku příkladu způsob, jak jsou užívány a prosazovány výsledky šetření a jak manažeři vedou určitý proces kontroly a úpravy mezd (5, s. 23).
- **postupy (procedury odměňování)**, jenž jsou využívány v zájmu zachování systému a k zabezpečení toho, že bude pracovat účinně a pružně a že bude za finanční prostředky poskytovat odpovídající hodnotu. Ku příkladu jde o určitý postup využívaný při každoroční revizi úpravy mezd a platů (5, s. 23–24).

2.19 Celková odměna

„Podle definice Manuse a Grahama (2003) celková odměna obsahuje všechny typy odměn nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“ (5, s. 42)

Celková odměna spojuje vliv 2 základních kategorií odměn:

- **transakční odměny** jsou to odměny hmotného a hmatatelného charakteru plynoucí z peněžní operace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jenž souvisí s peněžními odměnami a zaměstnaneckými benefity,
- **relační odměny** nehmotné odměny, které se vztahují ke školení, rozvoji a zážitků z práce (5, s. 42).

2.20 Význam celkové odměny

Pojem celková odměna v podstatě tvrdí, že odměňování osob je více než jejich zasypávání penězi (5, s. 43).

Sandra O Neal chápe strategii celkové odměny jako rozhodující pro řešení problémů, které jsou spjaté se získáváním a stabilizací zaměstnanců, a současně poskytuje nástroj na změnu chování (5, s. 43).

2.21 Výhody celkové odměny

Výhodami celkové odměny jsou:

- **větší vliv** - sloučený efekt odlišných typů odměn má hlubší a déle trvající vliv na motivaci a oddanost osob (5, s. 43),
- **zlepšení zaměstnaneckých vztahů** - zaměstnanecké vztahy zformované za pomoci celkové odměny přispívají k optimálnímu využívání relačních i transakčních odměn, a tak větším způsobem ovlivňují zaměstnance v pozitivním směru (5, s. 43),

- **flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** podle Blooma a Milkovitche
 - relační odměny můžou zaměstnance více připoutat k instituci, protože můžou odpovídat jejich specifickým osobním potřebám (5, s. 43),
- **úspěch ve válce o talenty** – vztahové odměny podporují zavedení pozitivní psychologické smlouvy, a to slouží jako něco, co instituci na trhu práce při shánění pracovníků jasně odlišuje od ostatních institucí a co je mnohem těžší napodobovat, než je tomu v případě některých postupů finančního odměňování. Instituce je schopna se stát atraktivním zaměstnavatelem a výborným místem pro práci, a tak zaujmout talentované osoby (5, s. 43).

2.22 Model celkové odměny

Na obrázku je uveden model celkové odměny, který vytvořil Towers Perrin.

Tab. 1: Model celkové odměny (zpracování dle 5, s. 44)

Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody
<input type="checkbox"/> základní mzda/plat <input type="checkbox"/> zásluhová odměna <input type="checkbox"/> peněžní bonusy <input type="checkbox"/> dlouhodobé pobídky <input type="checkbox"/> akcie <input type="checkbox"/> podíly na zisku	<input type="checkbox"/> penze <input type="checkbox"/> dovolená <input type="checkbox"/> zdravotní péče <input type="checkbox"/> jiné funkční výhody <input type="checkbox"/> flexibilita
Vzdělání a rozvoj	Pracovní prostředí
<input type="checkbox"/> učení se na pracovišti <input type="checkbox"/> vzdělávání a výcvik <input type="checkbox"/> řízení pracovního výkonu <input type="checkbox"/> rozvoj kariéry	<input type="checkbox"/> základní hodnoty organizace <input type="checkbox"/> styl a kvalita vedení <input type="checkbox"/> právo pracovníku se vyjádřit <input type="checkbox"/> uznání <input type="checkbox"/> vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností) <input type="checkbox"/> kvalita pracovního života <input type="checkbox"/> rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem <input type="checkbox"/> řízení talentů

Dva horní kvadranty – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody – tvoří transakční odměny. Mají v celku finanční povahu a jsou nezbytně podstatné pro získávání a udržování zaměstnanců, ale na druhou stranu mohou být v celku snadným způsobem kopírovány. Oproti tomu relační odměny tvoří dva dolní kvadranty a jsou podstatné pro zvyšování hodnot dvou horních kvadrantů. Z kombinace relační a transakční odměny plyne dle Thompsona skutečná síla (5, s. 44–45).

2.23 Ekonomické determinanty peněžní odměny

„Orientaci ve faktorech ovlivňujících výši peněžní odměny poskytují následující ekonomické teorie a koncepty:

- *pracovní teorie hodnoty,*
- *povaha vnějšího a vnitřního trhu práce,*
- *ekonomické „zákony“ nabídky a poptávky,*
- *teorie lidského kapitálu,*
- *teorie mzdové efektivnosti,*
- *teorie zprostředkovatele,*
- *snaha vyjednávat.“ (5, s. 100)*

Bez ekonomických determinantů peněžní odměny by se ve faktorech, které působí na finanční odměny orientovalo velmi obtížně (5, s. 100).

2.24 Účel politiky odměňování

Politika odměňování dává určitá vodítka pro rozhodování a činnost. Ukazuje to, co se v určité míře očekává, že instituce a její management budou provádět v rámci řízení odměňování, a jakým stylem se budou chovat v určitých situacích, když se budou zabírat záležitostmi odměňování. Politika se liší základními zásadami, na které poukazuje obecnější filozofie (5, s. 92).

2.25 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody tvoří peníze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a řada dalších funkčních zaměstnaneckých výhod. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako například dovolená na zotavenou“. (5, s. 26)

2.26 Celková v penězích vyjádřitelná odměna

Celková ve finančních prostředcích vyjádřená odměna nebo hmotná odměna je složena z finančních odměn, které jsou znázorňovány celkovým výdělkem a z hodnoty zaměstnancům poskytovaných benefitů (5, s. 26).

2.27 Shrnutí teoretických východisek

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na prostředky, které motivují osoby při práci k větší tvořivosti, spokojenosti a lepším pracovním výkonům. Na začátku práce jsem objasnil teoretické pojmy jako personální práce, úkol personální práce, personální činnosti, přínos kvalitní personální práce pro menší firmy a definici řízení lidských zdrojů. Dále jsem vysvětlil pojmy motivace, teorie motivace, proces motivace, typy motivace, vztah mezi motivací a výkonem, spokojenost s prací, motivace a peníze a jádro motivačního procesu. Teoretickou část jsem uzavřel pojmy jako definice řízení odměňování, cíle řízení odměňování, dosahování cílů, systém odměňování, význam celkové odměny, výhody celkové odměny, model celkové odměny, ekonomické determinanty peněžní odměny, účel politiky odměňování, zaměstnanecké výhody, celková v penězích vyjádřitelná odměna.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část se zaměřuje na představení společnosti, tj. základní charakteristika exekutorské činnosti, organizační struktura, nabídka služeb, informační systém a informační toky ve firmě, informační technologie, hlavní zdroje financování společnosti, exekuční dražby, motivační systém. Dále budou rozepsány výsledky dotazníkového šetření, které mělo za úkol zjistit základní informace o zaměstnancích, názor zaměstnanců na společnost, jejich postavení k současnému motivačnímu systému a motivaci k práci jako takové a spokojenosti s benefity.

3.1 Základní údaje o společnosti

Vznik:	1. 9. 2001
Název:	JUDr. Vít Novozámský, soudní exekutor, Exekutorský úřad Brno – Město
Sídlo:	Bratislavská 73, 602 00 Brno
Právní forma:	Fyzická osoba
Předmět podnikání:	Vymáhání pohledávek
Tel./Fax:	545 211 955
Email:	brno@soudni-exekutori.cz
IČ:	18146937
DIČ:	CZ6309251058

3.2 Základní charakteristika exekutorské činnosti

Soudní exekutor je fyzická osoba, kterou stát pověřil exekutorským úřadem k výkonu exekuční a další činnosti, a to dne 31. 8. 2001 na základě rozhodnutí ministra spravedlnosti, v souladu s jmenovacím dekretem č.j. 348/1 – pers. SO. Soudní exekutor provádí exekuční činnost pro oprávněného na celém území České republiky. Soudním exekutorem nemůže být každý, jedním z předpokladů je například úspěšné zvládnutí psychotestů. Archivace spisů je 20 let, po uplynutí doby jsou odborně likvidovány.

3.3 Organizační struktura

Soudní exekutor má 10 zaměstnanců, kteří se starají o fungování společnosti. Dva vedoucí, zástupce vedoucího, pokladní/účetní, tři asistenty soudního exekutora, vedoucího podatelny, asistenta a vykonavatele.

Tab. 2: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování dle 8)

Jméno	Pracovní pozice v úřadě	Email	Pravomoc/odpovědnost
JUDr. Vít Novozámský	majitel/soudní exekutor	v.novozamsky@soudni-exekutori.cz	řízení úřadu, rozdělení práce zaměstnancům
Mgr. Martin Kubena	vedoucí/kandidát soudního exekutora	m.kubena@soudni-exekutori.cz	stará se o exekutorské dražby, v případě nepřítomnosti majitele je oprávněn ho zastoupit
Edita Hanáková	vedoucí kanceláře	e.hanakova@soudni-exekutori.cz	stará se o administrativní věci, personální záležitosti a organizaci společnosti
Michal Feix	zástupce vedoucího	m.feix@soudni-exekutori.cz	stará se o administrativní činnosti, v nepřítomnosti vyřizuje věci vedoucího
Ing. Jana Mynaříková	pokladní/účetní	j.mynarikova@soudni-exekutori.cz	chystání podkladů, platby do spisů
Hana Wernerová	asistent soudního exekutora	h.wernerova@soudni-exekutori.cz	práce na exekučních spisech (elektronicky), vymáhání

Soňa Kubová	asistent	s.kubova@soudni-exekutori.cz	ukončování spisů
Lucie Smetanová	asistent soudního exekutora	l.smetanova@soudni-exekutori.cz	práce na exekučních spisech (elektronicky), vymáhání
Mgr. Tereza Růžicková	asistent soudního exekutora	podatelna56@soudni-exekutori.cz	práce na exekučních spisech (elektronicky), vymáhání
Ing. Lucie Zimová	vedoucí podatelny	l.zimova@soudni-exekutori.cz	má pod sebou brigádní posily
Petr Štěpánek	vykonavatel	p.stepanek@soudni-exekutori.cz,	vymáhání pohledávek

3.4 Nabídka služeb

Z velké části vymáhání pohledávek a vyklízení bytů. Dříve dělal úřad i spisy pro Home Credit, a.s. Spolupráce započala v průběhu roku 2002 a trvala 9 let. Během spolupráce došlo k dalšímu nárůstu počtu případů pro oprávněného. Je nutno poznamenat, že ve věci vymáhání pohledávek pro oprávněné jde vždy o spolupráci prostřednictvím právního zastoupení Advokátní kanceláře Muzikář a Odehnal AKMO. V současné době úřad vymáhá převážně pohledávky pro Dopravní podnik města Brna, a.s. Plnění je zhruba 99 % peněžité a 1 % nepeněžité. Dále poskytuje sepisování exekutorských zápisů, poskytuje právní pomoc účastníkům řízení a provádění exekučních dražeb.

3.5 Exekuční dražby

Exekuční dražba je nucený výkon prodejem movitých a nemovitých věcí, který se provádí způsobem stanoveným zákonem.

Exekuční dražby se dělí na dražby movitých a nemovitých věcí. Oba instituty jsou upraveny v exekučním řádu a občanském soudním řádu.

3.5.1 Dražba movitých věcí

Soudní exekutor zjistí, kde se movité věci nacházejí, a pojme je do soupisu (zajištění), případně odveze do skladu. Po zajištění musí nechat proběhnout lhůtu 30 dní, kdy nemůže dražbu provést. Tato lhůta slouží pro případné námitky třetích osob, že věc se nachází v jejich vlastnictví. Tyto osoby mohou podat návrh na vyškrtnutí, o kterém rozhoduje exekutor nebo vylučovací žalobu, o které rozhoduje exekuční soud. Pokud k těmto podáním nedojde, vydává se dražební vyhláška, která obsahuje základní údaje o věci, která se draží, v jakém je stavu, jakým způsobem se mohou lidé přihlásit do dražby. Vyvolávací cena je 1/3 odhadní ceny, dražba může být elektronická nebo kamenná, kdy se provádí prodej za osobní účasti dražitelů. Systém elektronické dražby je podobný aukru nebo e-bay, vyplní se formulář pdf a následně se tento dokument nechá řádně ověřit. U movitých věcí se musí zaplatit vydražená věc ihned, pokud jde o elektronické dražby je lhůta většinou 5 až 10 dnů.

3.5.2 Dražba nemovitých věcí

Prvním krokem při dražbě nemovitých věcí je zjištění nemovitosti povinného evidované na katastrálním úřadě. Takto zjištěná nemovitost se zajistí (blokuje) exekučním příkazem. Pokud i nadále nedojde k úhradě dluhu, je přistoupeno k ocenění nemovitosti soudním znalcem, který vypracuje znalecký posudek a stanoví tržní cenu nemovitosti. Cenu stanovenou znalcem exekutor uvede v usnesení o ceně. Po právní moci usnesení o ceně se přistoupí k vydání dražební vyhlášky, která stanoví veškeré podmínky dražby a postupuje se obdobně jako u dražby movitých věcí, pouze pro nejnižší podání se stanoví vyvolávací cena, které činí 2/3 ceny stanovené znalcem. Před zahájením dražebního jednání se požaduje u zájemců o dražbu složení dražební jistoty (kauce) za podmínek stanovených v dražební vyhlášce. Dražební jednání končí vydáním usnesení o příklepu, které je zároveň pro vydražitele nabývacím titulem. V usnesení o příklepu se stanoví lhůta k doplacení nejvyššího podání. Neúspěšným zájemcům o dražbu se vrací zpět kauce. V případě, že vydražitel doplatí cenu stanovenou v usnesení o příklepu, po právní moci tohoto usnesení je jeho vlastnictví k nemovitosti zapsáno do katastru nemovitých věcí. Pokud částka není ve stanovené lhůtě doplacena, dražba se opakuje.

Pro exekutora končí dražba vydáním usnesení o rozvrhu, ve kterém stanoví, jak bude s částkou získanou dražbou nemovitosti naloženo, tj. komu bude jaká část uhrazena, a to zejména v případech, kdy je věřitelů povinného více.

3.5.3 Základní časová osa dražby movitých věcí

- Exekuční příkaz prodejem movitých věcí,
- odhad ceny movitých věcí exekutorem (výjimečně znalcem),
- dražební vyhláška,
- usnesení o příklepu.

3.5.4 Základní časová osa dražby nemovitých věcí

- Exekuční příkaz prodejem nemovitých věcí,
- usnesení o ustanovení znalce,
- vydání usnesení o ceně,
- dražební vyhláška,
- usnesení o příklepu,
- usnesení o rozvrhu.

3.5.5 Podstatné údaje o dražbách

- Ten, pro koho vymáhá (oprávněný), si může vybrat exekutora,
- naložení s dražební částkou se řídí usnesením o rozvrhu,
- u exekuce neplatí poměrné uspokojení, zásadní pro pořadí jsou data přihlášení nebo vzniku zástavních práv,
- věřitelé se dělí do 7 skupin,
- pokud se uspokojí všichni věřitelé a nějaká částka zbude, vrací se povinnému zpět,

- může se stát, že se nikdo nezúčastní dražby, takže dražba končí dražební vyhláškou a zákon stanoví, že nejdříve za 3 měsíce se může dražba opakovat kde je postup stejný, pouze vyvolávací cena není $\frac{2}{3}$, ale $\frac{1}{2}$.

3.6 Informační systém a informační toky v úřadu

V případě nepřítomnosti majitele se úřad zodpovídá Mgr. Martinu Kubenovi. Úřad je napůl státní a napůl podnikatel. Úkony soudního exekutora se považují za úkony soudu. Obecně společnost soudní exekutor je podnikající osoba, na kterou stát přenesl část pravomoci. Informační systém funguje stejně jak u soudu (akorát na místo soudců jsou právníci). Zhruba 99 % úřadu je administrativní část, která se skládá ze zapisovatelek (asistentky, které mají nad sebou vedoucí asistentek a té se zodpovídají).

3.7 Informační technologie

Společnost využívá exekutorský program Aura, který využívá asi 80 % exekutorů. V programu jsou zaneseny od roku 2011 elektronické spisy. Předtím existovaly pouze jako fyzické spisy. Program je provázaný s centrální evidencí obyvatel a s bankami. Cokoliv potřebuje exekutor zjistit, použije Auru (notářská komora, centrální evidence exekucí, centrální evidence osob, registr vozidel, všechny pojišťovny v ČR, banky, důchodová správa, obchodní rejstřík, insolvenční rejstřík, katastr nemovitostí).

3.8 Hlavní zdroje financování společnosti

Hlavním a zároveň jediným zdrojem financování společnosti je to, co exekutor vymůže a z toho financuje společnost (mzdy zaměstnancům, softwarové programy, pronájem prostor).

3.9 Motivační systém společnosti

Společnost JUDr. Vít Novozámský, soudní exekutor, Exekutorský úřad Brno-Město je malý úřad, napůl státní a je zde problém s kariérním postupem.

3.9.1 Prémie

Obecně platí, že pro pracovníky jsou motivující prémie. Na prémie má pracovník nárok v případě dobré ekonomické situace. Pracovníci dostávají prémie nepravidelně na základě rozhodnutí majitele (většinou za dobře odvedenou práci).

3.9.2 Pracovní prostředí

Obecně platí, že je pro úřad důležité pracovní prostředí a pracovní vztahy. Dále jsem zjistil, že si úřad zakládá na velice dobrém pracovním prostředí a pracovním kolektivu. Zaměstnavatel přistupuje k pracovníkům demokratickým přístupem, a proto pracovníci nechtějí odcházet z dobrého pracovního kolektivu.

3.9.3 Příspěvek na výpočetní techniku

Někteří pracovníci jsou motivováni faktem, že můžou získat příspěvek na výpočetní techniku. Příspěvek se odvíjí od ceny výrobku a zaměstnanec musí splnit následující podmínky:

- pracovat v úřadu minimálně 2 roky,
- dobře odvádět svou práci (bez větších pracovních problémů).

3.9.4 Dovolená

Mezi další benefity, které poskytuje společnost JUDr. Vít Novozámský, soudní exekutor, Exekutorský úřad Brno-Město, je nárok na týden dovolené navíc, oproti základní normě 4 týdnů čerpají pracovníci 5 týdnů.

3.9.5 Stravenky

Zaměstnanci mají nárok na stravenky v hodnotě 80 Kč, které jsou jim vydávány 1× měsíčně, a to za počet odpracovaných dní v minulém kalendářním měsíci. Pokud zaměstnanci čerpají dovolenou nebo jsou nemocní, stravenky nedostávají. Pokud jedou na služební cestu, která je delší jak 5 hodin, tak zaměstnanci dostávají cestovní náhrady.

3.9.6 Ostatní benefity

Pracovní poměr je stanoven na dobu neurčitou.

Zaměstnanci mají možnost si upravit pracovní dobu (těhotenství a péče o děti).

Ženy na mateřské dovolené můžou pracovat na dohodu o pracovní činnosti, a to v průběhu celé mateřské dovolené.

Na pracovišti není, jako na jiných exekučních úřadech, instalován kamerový systém, takže nejsou vytvořeny pro některé zaměstnance stresující podmínky.

3.10 Dotazníkové šetření

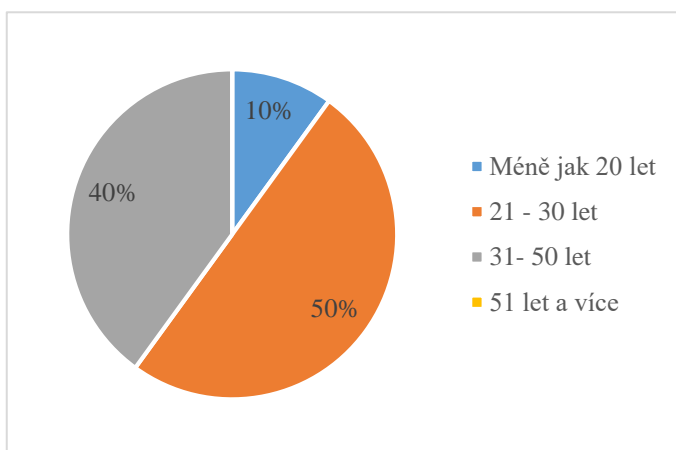
Abych zjistil, jak jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni v úřadu, provedl jsem výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníkové otázky jsem sestavoval na základě načerpaných teoretických poznatků a pohovoru s vedoucí kanceláře. Dotazník byl rozdán prostřednictvím vedoucí Edity Hanákové všem pracovníkům. Vyplnění konkrétního dotazníku bylo dobrovolné a anonymní. Dotazník se skládal ze 14 otázek

a šetření se zúčastnilo 10 zaměstnanců úřadu. Výsledky jsou zobrazeny v následujících 3 podkapitolách, které se zaměřují na základní informace o pracovníkovi, pracovním prostředí, vztazích a způsobech a formách motivování a na zaměstnanecké benefity. Grafy jsou zpracovány formou metody relativní četnosti.

3.10.1 Popis zkoumaného souboru

Cílem prvních tří otázek je zjistit základní informace o zaměstnancích.

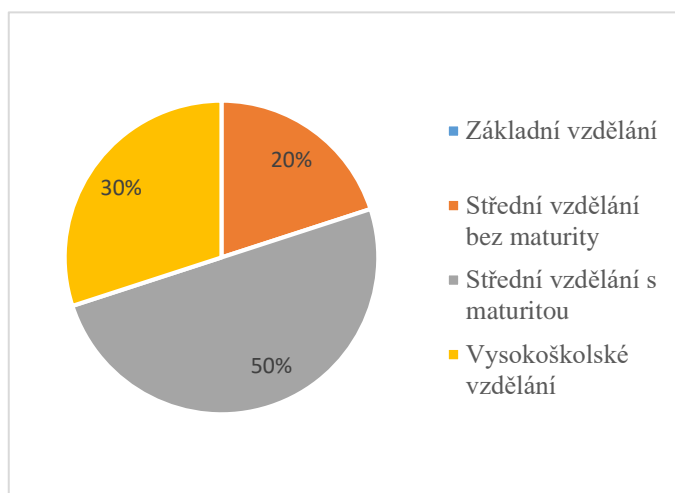
Otázka: Kolik vám je let?



Graf 1: Věková kategorie zaměstnanců (vlastní zpracování)

Odpovědi na tuto otázku ukazují na poměrně zajímavé věkové zastoupení daných respondentů. V úřadu je pouze 1 zaměstnanec, kterému je méně jak 20 let. Druhou největší skupinu tvoří 4 zaměstnanci, kterým je 31–50 let, a nejpočetnější skupina je 21–30 let, do které patří 5 zaměstnanců.

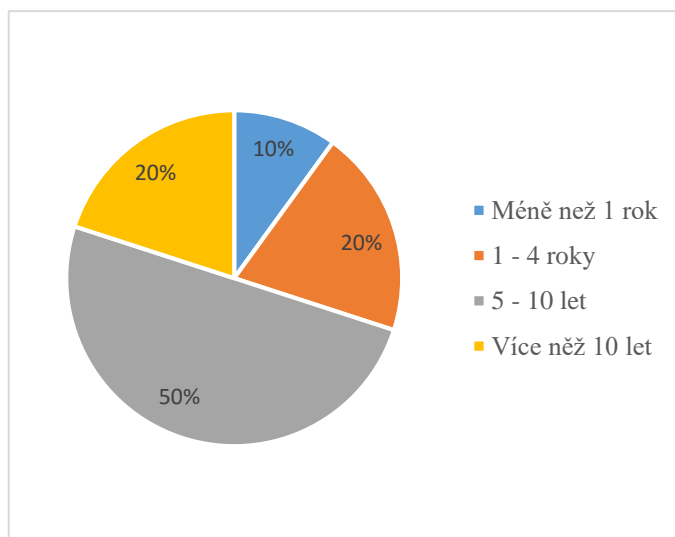
Otázka: Jaké máte dosažené nejvyšší vzdělání?



Graf 2: Dosažené vzdělání (vlastní zpracování)

Z výsledků této otázky je vidět rozložení mezi 3 skupiny. Největší skupina obsahuje 5 zaměstnanců, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitou. Druhou největší skupinou jsou 3 zaměstnanci, kteří mají vysokoškolské vzdělání, na druhou stranu nejmenší skupinu tvoří 2 zaměstnanci, kteří mají pouze střední vzdělání bez maturity

Otázka: Jak dlouho pracujete ve společnosti?



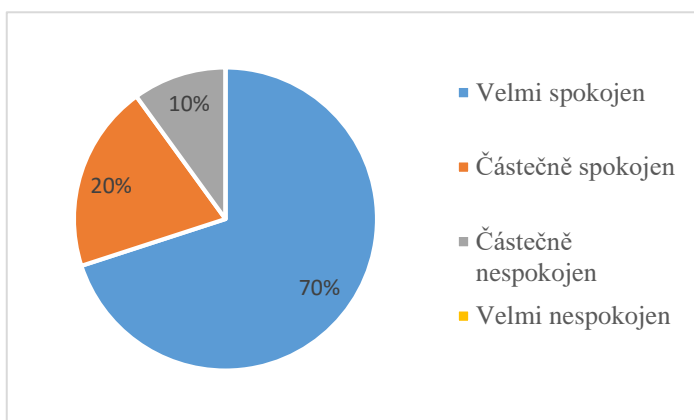
Graf 3: Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)

Jak můžeme vidět, největší skupinu tvoří 5 zaměstnanců, u kterých je délka pracovního poměru v rozmezí 5-10 let. Dále 2 zaměstnanci v rozmezí 1–4 roky a další 2 v rozmezí více než 10 let. Pouze 1 zaměstnanec ve společnosti pracuje méně než 1 rok.

3.10.2 Pracovní vztahy, prostředí a motivace zaměstnanců

Cílem dalších otázek je zjistit spokojenost zaměstnanců s pracovními vztahy, pracovním prostředím a jejich motivací.

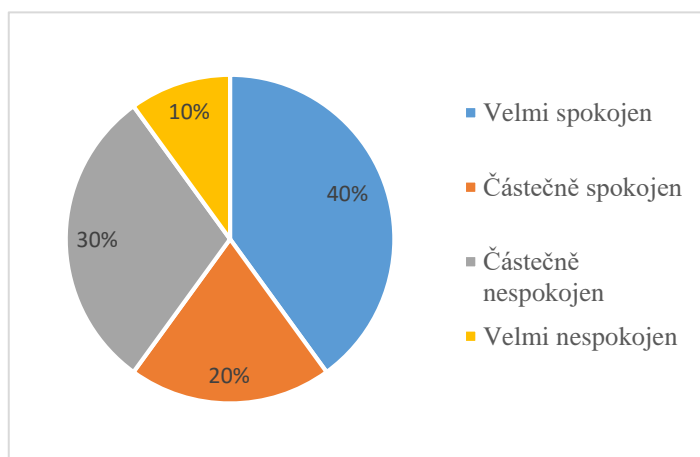
Otázka: Jak jste spokojen/a s pracovním místem ve společnosti?



Graf 4: Spokojenost s pracovním místem (vlastní zpracování)

Z odpovědí na tuto otázku je jasně vidět, že ve společnosti převládá spokojenost s pracovními místy. Největší skupinu tvoří 70 % zaměstnanců, kteří jsou velmi spokojeni s pracovním místem. Druhou největší skupinu tvoří 20 % respondentů, kteří jsou částečně spokojeni, a pouze 10 % je částečně nespokojeno s pracovním místem.

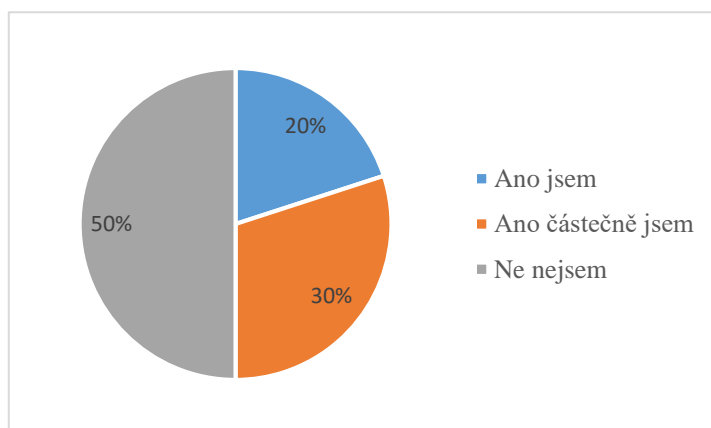
Otázka: Jak jste spokojen/a s výší vašeho výdělku za odvedenou práci?



Graf 5: Spokojenost s výší výdělku za odvedenou práci (vlastní zpracování)

Analýza odpovědí na tuto otázku ukazuje na poměrně různorodé výsledky u daných respondentů. Ve společnosti jsou 4 zaměstnanci, kteří jsou velmi spokojeni s výdělkem. Druhou skupinu tvoří 3 zaměstnanci, kteří jsou částečně nespokojeni, a 2 zaměstnanci jsou částečně spokojeni s výdělkem. Pouze 1 člověk z výzkumu je velmi nespokojen s výdělkem za odvedenou práci.

Otázka: Myslíte si, že jste dostatečně chválen za odvedenou práci?

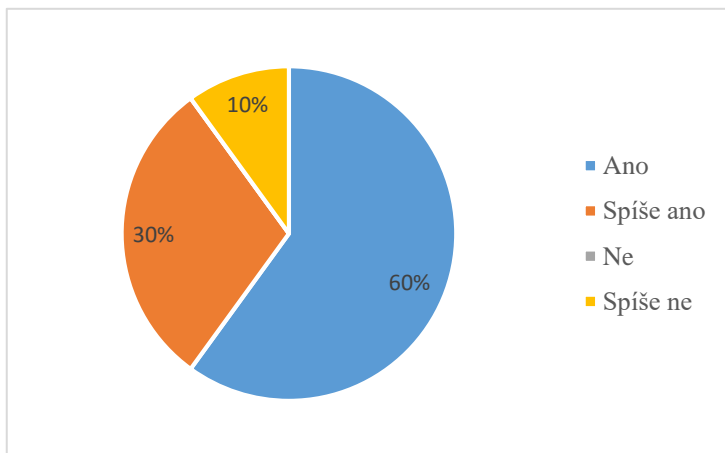


Graf 6: Pochvala za odvedenou práci (vlastní zpracování)

Analýza získaných odpovědí vykazuje poměrně různorodé výsledky. Největší skupinu tvoří 5 zaměstnanců, kteří se cítí nedostatečně chváleni za odvedenou práci. Druhou

skupinu tvoří 3 zaměstnanci, kteří se cítí částečně chváleni, a třetí skupinu tvoří 2 zaměstnanci, kteří se cítí dostatečně chváleni za odvedenou práci

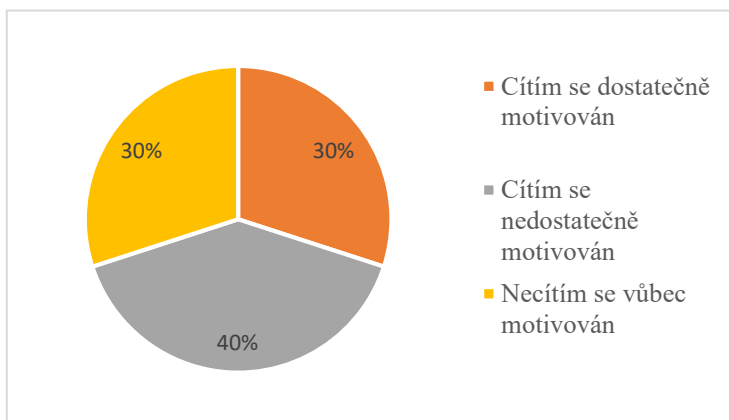
Otázka: Jste spokojen/a s pracovními vztahy ve společnosti?



Graf 7: Spokojenost s pracovními vztahy (vlastní zpracování)

Z výsledků této otázky jasně vyplývají různorodé výsledky. Největší skupinu tvoří 60 % zaměstnanců, kteří jsou spokojeni s pracovními vztahy. Druhou největší skupinu tvoří 30 % zaměstnanců, kteří jsou spíše spokojeni s pracovními vztahy, a nejmenší skupinu tvoří 10 % zaměstnanců, co jsou spíše nespokojeni s pracovními vztahy.

Otázka: Cítíte se ve společnosti dostatečně motivován/a?



Graf 8: Motivace ve společnosti (vlastní zpracování)

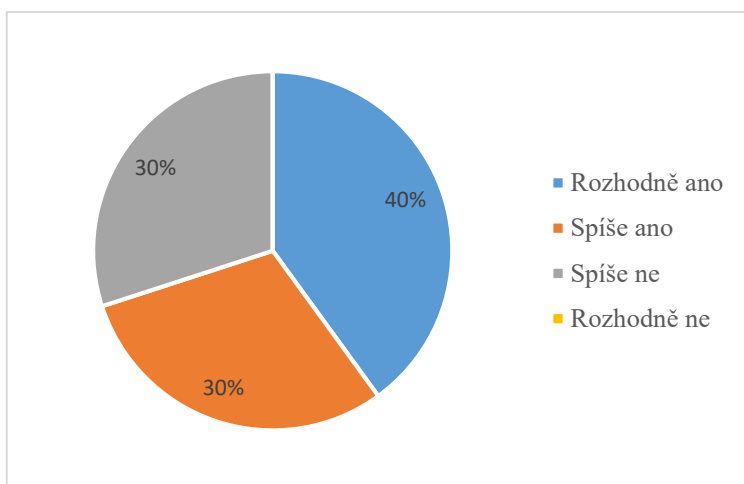
Odpovědi na otázku dokladují poměrně vyrovnané výsledky u jednotlivých respondentů. Největší skupinu tvoří 4 zaměstnanci, kteří se cítí nedostatečně

motivováni. Další skupinu tvoří 3 zaměstnanci, co se cítí dostatečně motivováni, a poslední tvoří další 3, kteří se necítí vůbec motivováni.

3.10.3 Zaměstnanecké benefity

Závěrečná část dotazníku měla za cíl zjistit preference zaměstnanců, co se týče zaměstnaneckých benefitů.

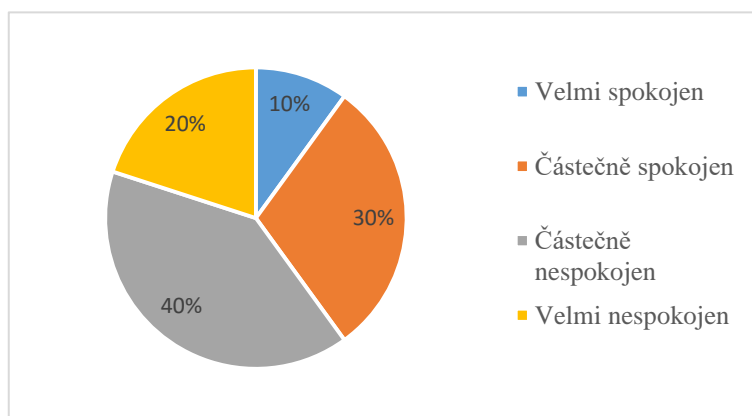
Otázka: Víte, jaké benefity společnost nabízí?



Graf 9: Povědomí o benefitech ve společnosti (vlastní zpracování)

Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců ví, jaké benefity společnost nabízí. Největší skupinu tvoří 40 % zaměstnanců, kteří o benefitech rozhodně ví. Další skupinu tvoří 30 % zaměstnanců, kteří o benefitech spíše ví, a poslední skupinu tvoří taky 30 % zaměstnanců, jenž o benefitech, co poskytuje společnost, spíše nevědí.

Otázka: Jak jste spokojen/a s benefity (výhodami) ve společnosti?

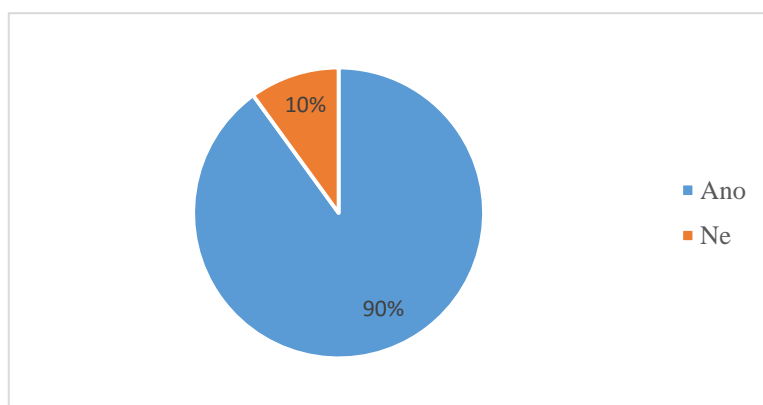


Graf 10: Spokojenost s benefity ve společnosti (vlastní zpracování)

Analýza, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s benefity společnosti, ukázala velmi různorodé výsledky. Největší skupinu tvoří 4 zaměstnanci, kteří jsou částečně nespokojeni s benefity v úřadu. Druhou největší skupinu tvoří 3 zaměstnanci, co jsou částečně spokojeni, další skupinu tvoří 2 zaměstnanci, kteří jsou velmi nespokojeni, a poslední skupinu tvoří 1 zaměstnanec velmi spokojený s benefity ve společnosti.

Podle mého názoru zde převažuje nespokojenost s benefity z toho důvodu, že společnost nevyužívá takové benefity, které by zaujaly zaměstnance, kterým je 21–30 let.

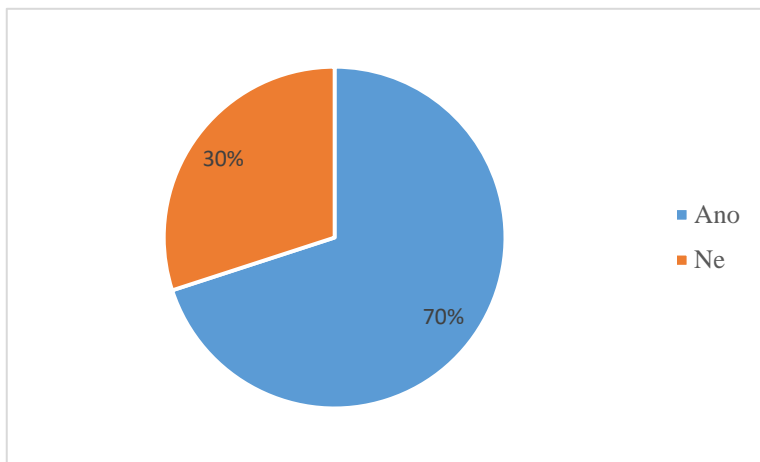
Otázka: Zvýšil by vaši motivaci příspěvek na volnočasové aktivity v rámci společnosti?



Graf 11: Volnočasové aktivity (vlastní zpracování)

Z výsledku této otázky vyplývá, že skoro všechny zaměstnance by motivoval příspěvek na volnočasové aktivity.

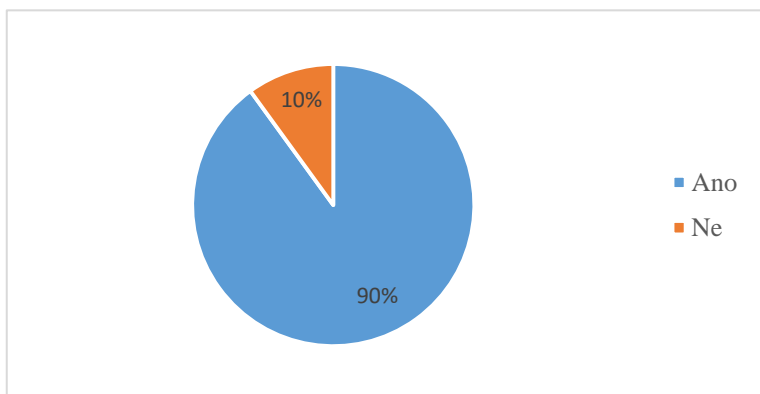
Otázka: Zvýšilo by vaši motivaci příspěvek na jazykové kurzy?



Graf 12: Jazykové kurzy (vlastní zpracování)

Analýza této otázky ukazuje, že u 70 % zaměstnanců by zvýšil motivaci příspěvek na jazykové kurzy. Z důvodu narůstajícího počtu cizinců na území ČR jsou pro zaměstnance mírně pokročilé znalosti anglického jazyka nutností.

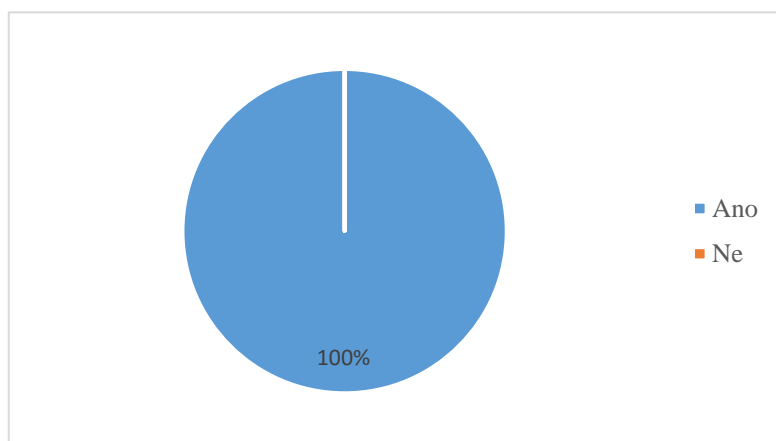
Otázka: Zvýšil by vaši motivaci pojištění pro zaměstnance?



Graf 13: Pojištění pro zaměstnance (vlastní zpracování)

Z výsledku vyplývá, že 90 % zaměstnanců by motivovalo pojištění pro zaměstnance.

Otázka: Zvýšil by vaši motivaci příspěvek na dopravu?



Graf 14: Příspěvek na dopravu (vlastní zpracování)

Analýza této otázky uvádí, že 100 % zaměstnanců by motivoval příspěvek na dopravu.

3.11 Souhrn dotazníkového šetření

Z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že většina pracovníků ve společnosti JUDr. Vít Novozámský, soudní exekutor, Exekutorský úřad Brno-Město je spokojená. Většina zaměstnanců je také spokojena s pracovními vztahy i s pracovními místy. První nedostatky se ukazují se spokojeností s výší výdělku a nedostatečným oceněním odvedené práce formou pochval. Většina zaměstnanců v úřadu se také cítí nedostatečně motivována anebo se necítí vůbec motivováni. Někteří zaměstnanci nemají povědomí, jaké benefity podnik přesně nabízí. Musím konstatovat, že více jak polovinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou částečně nespokojeni anebo velmi nespokojeni s benefity. Skoro všichni zaměstnanci by ocenili prosazení benefitů ve formě volnočasových aktivit, jazykových kurzů, pojištění pro zaměstnance anebo příspěvku na dopravu. Konkrétně příspěvek na dopravu by zlepšil motivaci všech respondentů.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V poslední části bakalářské práce se zaměřím na vlastní návrhy řešení, které by měly přispět k lepšímu motivování zaměstnanců. Podkladem pro návrhy mě bylo dotazníkové šetření a několik rozhovorů s vedoucími. První rozhovor proběhl s vedoucí kanceláře Editou Hanákovou. Měl jsem předem připravené otázky, které vycházely z teoretických poznatků. Otázky se vztahovaly k základnímu chodu společnosti, motivování zaměstnanců a odměňování. Rozhovor se uskutečnil 3. 5. 2017 na Exekutorském úřadě v Brně. Druhý rozhovor se uskutečnil s kandidátem soudního exekutora Mgr. Martinem Kubenou. Náplní rozhovoru byly exekutorské dražby, kdy mi byly detailně vysvětleny veškeré podstatné informace o dražbách. Rozhovor se uskutečnil 26. 5. 2017 na Exekutorském úřadě v Brně.

4.1 Příspěvek na jazykové kurzy

Tento benefit by byl určen pouze pro zaměstnance, kteří potřebují k občasné práci mírně pokročilé znalosti anglického jazyka, a to z důvodu narůstajícího počtu cizinců na území České republiky. Těmto zaměstnancům by byl poskytnut příspěvek na 17denní kurz (jednou týdně) od společnosti Orange Academy za 3 990 Kč. Kurz je vybrán na základě několika kritérií, jako jsou pověst jednoho z nejlepších kurzů v ČR, profesionální lektori, e-learningové materiály, efektivní způsob výuky, lokalita v Brně a působení na trhu 26 let. Úspěšný absolvent kurzu obdrží certifikát, který je uznatelný i v zahraničí. Zaměstnavatel by přispěl 40 % částky z ceny kurzu, což je 1 596 Kč. Jedním z důvodů úhrady pouze poměrné části z celkové ceny je skutečnost, že mírně pokročilý anglický jazyk je potřeba jen k občasným situacím ve společnosti. Celkové náklady na kurz pro 7 zaměstnanců, kteří potřebují k práci mírně pokročilou znalost anglického jazyka, by činily 11 172 Kč. Příspěvek na tento kurz by motivoval zaměstnance a zároveň by snížil riziko v případných jazykových nesrovnalostech v rámci pracovní agendy vedený s cizinci. Zaměstnavatel by si mohl odepsat příspěvek na kurz z daní.

4.2 Příspěvek na životní pojištění a doplňkové penzijní spoření

Zaměstnavatel může přispívat zaměstnancům na životní a doplňkové penzijní spoření. Prostřednictvím dotazníkového šetření jsem zjistil, že o tento benefit mají zaměstnanci velký zájem.

4.2.1 Životní pojištění

Životní pojištění je pojistný produkt, jenž slouží k náhradě škod, které jsou způsobeny nemocí, zdravotními problémy anebo úrazy. Uzavírá se na dobu určitou. Zahrnuje spořicí a úrazovou složku. Spořicí složka je rozdělena na podílové listy. Spořicí složku je možné odečítat z daní, jestliže je smlouva vedena minimálně do 65 let a klient si z ní nepřeje vybírat.

4.2.2 Doplňkové penzijní spoření

Doplňkové penzijní spoření je jedna z možností klienta, jak si spořit na stáří. Účastníkem může být pouze fyzická osoba starší 18 let. Funguje na základě systematického měsíčního odkládání smluvené částky, která je následně zhodnocena v podílových fondech. Účastník doplňkového penzijního spoření nemá přístup ke svým financím až do dosažení minimálně 60 let, blíže tuto problematiku definuje penzijní plán účastníka. Klient má také nárok na státní příspěvek. Při minimálním pravidelném měsíčním vkladu 300 Kč, činí výše státního příspěvku 90 Kč měsíčně a při systematickém vkladu 1000 Kč a více, je státní příspěvek 230 Kč za měsíc.

4.2.3 Výhody příspěvků pro zaměstnavatele

Částku, kterou zaměstnavatel měsíčně poskytuje svým zaměstnancům, si může dát do daňové uznatelných nákladů. Zaměstnavatel může zaměstnanci přispět maximálně 30 000 Kč ročně na životní pojištění, penzijní připojištění anebo částku rozložit. Tato

částka u zaměstnance nebude podléhat dani z příjmu, sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Tab. 3: Daňové úspory pro zaměstnavatele v návaznosti na výši příspěvku zúčastněných stran na životním pojištění (vlastní zpracování dle 7)

Měsíční příspěvek	Roční příspěvek	Roční daňová úspora
300 Kč	3 600 Kč	684 Kč
500 Kč	6 000 Kč	1 140 Kč
1 000 Kč	12 000 Kč	2 280 Kč
2 000 Kč	24 000 Kč	4 560 Kč
2500 Kč	30 000 Kč	5 700 Kč

Následující tabulka znázorňuje dvě rozdílná řešení, která pojednávají o navýšení hrubého příjmu zaměstnance o 1000 Kč.

Tab. 4: Porovnání varianty navýšení mzdy zaměstnanci z pohledu daňových nákladů (vlastní zpracování dle 7)

Položky	Navýšení HM	Příspěvek na ŽP
Počet zaměstnanců	10	10
Zvýšení hrubého příjmu pro zaměstnance	1 000 Kč	1 000 Kč
Zvýšení čistého příjmu zaměstnance	665 Kč	1 000 Kč
Navýšení ZP	90 Kč	0 Kč
Navýšení SP	260 Kč	0 Kč
Navýšení měsíčních nákladů na zaměstnance	1 350 Kč	1 000 Kč
Navýšení ročních nákladů na 1 zaměstnance	16 200 Kč	12 000 Kč
Roční náklady na navýšení mzdy 10 zaměstnanců	162 000 Kč	120 000 Kč

Podstatou efektivního podnikání je tlak na maximální efektivitu. Tu přímo ovlivňuje výše mzdových nákladů, jedná se tedy o tlak společnosti tyto náklady nenavyšovat. Zvýše uvedeného je patrný rozdíl mezi oběma variantami, který činí 42 000 Kč.

4.2.4 Výhody životního a penzijního pojištění pro obě strany

Životní pojištění je po stránce daňové optimalizace výhodným benefitem pro obě zúčastněné strany. Nicméně musíme brát v potaz, že z pohledu zaměstnance je nezbytné, aby produkt běžel v delším časovém horizontu a aby byla pravděpodobnost jeho návratnosti a ziskovosti co největší. Důvodem je vyšší zatížení formou poplatků. V oblasti příspěvku na penzijní produkt je situace podobná, nicméně zde není zaměstnanec zatížen vstupním poplatkem.

4.3 Příspěvek na dopravu

Podle dotazníkového šetření o tento benefit by měli zaměstnanci největší zájem. Více jak polovina zaměstnanců bydlí mimo Brno. Tento benefit by zaměstnancům snížil vynaložené náklady na cestu do práce. Zaměstnancům by byl poskytnut měsíční příspěvek v hodnotě 500 Kč, který by mohli využít na cestu do práce (vlakem, autobusem nebo osobním automobilem). Náklady společnosti by byly 42 000 Kč ročně. Příspěvek by mohlo čerpat 7 zaměstnanců, kteří by splňovali stanovené podmínky. O administrativní stránku by se starala účetní dané společnosti. Zaměstnavatel by si odepsal náklady na dopravu z daní.

Podmínky příspěvku na dopravu jsou:

- bydliště mimo Brno,
- přiložení cestovního dokladu nebo jiného prokázání nákladu na dopravu,
- zažádání o příspěvek.

4.4 Příspěvkový fond

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř všichni zaměstnanci mají zájem o volnočasové aktivity. Zaměstnavatel poskytne prostřednictvím příspěvkového fondu pro každého zaměstnance 2 000 Kč na rok, které může zaměstnanec využít na volnočasové aktivity, kterými jsou například masáže, sport, kultura anebo dovolená. Společnost to bude vycházet na 20 000 Kč na rok pro 10 zaměstnanců. Čerpání finančních prostředků bude provedeno na základě doložení vstupenek na akce, účtenek nebo daňových dokladů, které budou proplaceny v hotovosti na pokladně společnosti, a to až do celkové výše 2 000 Kč v daném kalendářním roce.

4.4.1 Masáže

V průběhu praxe jsem zjistil, že řada zaměstnanců má problémy se zády, a z toho důvodu jsem zvolil tento benefit. Zaměstnanci pracují každý den 8 hodin za počítačem. Nemají šanci nějakého většího protažení, jelikož si většina nechává dovážet oběd přímo do úřadu. Prostřednictvím tohoto benefitu by se zaměstnanci vyvarovali případným zdravotním komplikacím.

4.4.2 Sport

Další využití peněžních prostředků z příspěvkového fondu může být na sportovní aktivity. Například permanentky nebo jednorázové vstupy do posilovny, na různá cvičení, plavání, tenis nebo badminton.

4.4.3 Kultura

Zaměstnanci, kteří nemají problémy se zády nebo nechtějí využít peněžní prostředky na sportovní aktivity, můžou finanční částku 2 000 Kč využít jinak. Mají možnost peněžní prostředky použít na kulturní akce. Mohou si koupit vstupenky například do divadla, kina, na koncerty, výstavy nebo cirkusu.

4.4.4 Dovolená

Peněžní částka 2 000 Kč se může použít jako příspěvek na jakoukoli dovolenou, popřípadě na tábory pro děti.

4.5 Jednorázový příspěvek na kolektivní zábavu

Tento benefit jsem navrhl proto, aby došlo ve společnosti ke stmelení kolektivu a zlepšovaly se vztahy v pracovním kolektivu. Díky tomuto benefitu se zaměstnanci budou moci potkat jinde než v práci. Příspěvek je poskytován pro kolektiv, na společenskou akci jednou ročně. Peníze nebudou vypláceny jednotlivým pracovníkům, ale akce bude hrazena až do výše 15 000 Kč z prostředků společnosti. Kupříkladu vánoční večírek s bowlingem nebo ochutnávka vín ve vinném sklepě.

4.6 Celková kalkulace nákladů na zavedení návrhů ve společnosti

Realizace návrhu sebou nese určité finanční náklady, které bude společnost platit při případném provedení. Následující tabulka znázorňuje celkovou kalkulaci nákladů na její provedení.

Tab. 5: Celková kalkulace ročních nákladů návrhů všech benefitů (vlastní zpracování)

Název jednotlivého benefitu	Roční náklady na benefit
Příspěvek na jazykové kurzy	11 172 Kč
Příspěvek na životní pojištění a doplňkové penzijní spoření	120 000 Kč
Příspěvek na dopravu	42 000 Kč
Příspěvkový fond	20 000 Kč
Jednorázový příspěvek na kolektivní zábavu	15 000 Kč
Celkem	208 172 Kč

ZÁVĚR

Cílem práce je navrhnout změnu konceptu motivačního systému ve vybrané společnosti JUDr. Vít Novozámský, soudní exekutor, Exekutorský úřad Brno-Město. Nejdříve jsem byl ve firmě proveden a seznámen s celým chodem společnosti. Poté jsem absolvoval několik pohovorů s vedoucími, které byly jednou z částí mé analytické práce. Druhá část práce byla provedena na základě dotazníku, v němž byly otázky rozdělené na 3 části. První část se vztahovala k popisu zkoumaného souboru. Druhá část na pracovní vztahy, prostředí a motivaci zaměstnanců a poslední část se zaměřila na zaměstnanecké benefity.

Návrhy benefitů jsem si vybral takové, které by motivovaly zaměstnance nejvíce. Dále jsem chtěl co nejvíce respektovat zázemí společnosti a nezasahovat do určitých tradic zaměstnanců.

Jako konkrétní návrhy na zlepšení motivačního systému ve vybrané společnosti jsem navrhl příspěvek na jazykové kurzy, příspěvek na životní pojištění a doplňkové penzijní spoření, příspěvek na dopravu, příspěvkový fond a jednorázový příspěvek na kolektivní zábavu.

Na závěr bakalářské práce jsem sečetl jednotlivé roční náklady navrhovaných benefitů a provedl celkovou kalkulaci nákladů na zavedení mého návrhu ve společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (3) MEYER, John, Thomas BECKER a Christian VANDENBERGHE. *Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model*. Journal of Applied Psychology [online]. Washington: American Psychological Association, 2004, 89(6), 991-1007 [cit. 2016-11-14]. ISSN 00219010.
- (4) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. A dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- (5) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (6) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4.
- (7) Daňová úspora zaměstnavatele - Finance.cz. *Finance.cz* [online]. Mladá fronta, 2017 [cit. 2017-05-29]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/pojisteni/osoby/zivotni-pojisteni/danova-uspora-zamestnavatel/>
- (8) Soudní exekutor Brno, JUDr. Novozámský - *soudní exekutor JUDr. Novozámský, Brno* [online]. 2014 [cit. 2017-05-29]. Dostupné z: <http://www.exekutornovozamsky.cz/>
- (9) HANÁKOVÁ, E. Interview. Exekutorský úřad Brno – Město, JUDr. Vít Novozámský, Bratislavská 73, Brno 602 00, 3.5. 2017
- (10) KUBENA, M. Interview. Exekutorský úřad Brno – Město, JUDr. Vít Novozámský, Bratislavská 73, Brno 602 00, 26.5. 2017

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Věková kategorie zaměstnanců	37
Graf 2: Dosažené vzdělání	38
Graf 3: Délka pracovního poměru	38
Graf 4: Spokojenost s pracovním místem	39
Graf 5: Spokojenost s výší výdělku za odvedenou práci	40
Graf 6: Pochvala za odvedenou práci	40
Graf 7: Spokojenost s pracovními vztahy	41
Graf 8: Motivace ve společnosti	41
Graf 9: Povědomí o benefitech ve společnosti	42
Graf 10: Spokojenost s benefity ve společnosti	43
Graf 11: Volnočasové aktivity	43
Graf 12: Jazykové kurzy	44
Graf 13: Pojištění pro zaměstnance	44
Graf 14: Příspěvek na dopravu	45

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Proces motivace	19
-------------------------------	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Model celkové odměny	26
Tab. 2: Organizační struktura společnosti	30
Tab. 3: Daňové úspory pro zaměstnavatele v návaznosti na výši příspěvku zúčastněných stran na životním pojištění	48
Tab. 4: Porovnání varianty navýšení mzdy zaměstnanci z pohledu daňových nákladů.	48
Tab. 5: Celková kalkulace ročních nákladu návrhů všech benefitů	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 1: Dotazník motivování zaměstnanců ve společnosti

Vážení zaměstnanci,

Jmenuji se Tomáš Novozámský a v současné době studuji 3. ročník fakulty podnikatelské na VUT v Brně. Zpracovávám bakalářskou práci na téma Návrh změn konceptu motivačního systému ve vybrané společnosti. A proto bych Vám položil pár otázek, které mě pomůžou v mé práci. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze pro bakalářskou práci.

- 1) Kolik vám je let?
 - a) Méně jak 20 let
 - b) 21–30 let
 - c) 31–50 let
 - d) 51 let a více
- 2) Jaké máte dosažené nejvyšší vzdělání?
 - a) Základní vzdělání
 - b) Střední vzdělání bez maturity
 - c) Střední vzdělání s maturitou
 - d) Vysokoškolské vzdělání
- 3) Jak dlouho pracujete ve společnosti?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1-4 roky
 - c) 5-10 let
 - d) Více než 10 let
- 4) Jak jste spokojen/a s pracovním místem ve společnosti?
 - a) Velmi spokojen
 - b) Částečně spokojen
 - c) Částečně nespokojen
 - d) Velmi nespokojen
- 5) Jak jste spokojen/a s výši vašeho výdělku za odvedenou práci?
 - a) Velmi spokojen
 - b) Částečně spokojen

- c) Částečně nespokojen
 - d) Velmi nespokojen
- 6) Myslíte si, že jste dostatečně chválen za odvedenou práci?
- a) Ano jsem
 - b) Ano částečně jsem
 - c) Ne nejsem
- 7) Jste spokojen/a s pracovními vztahy ve společnosti?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne
- 8) Cítíte se ve společnosti dostatečně motivován/a?
- a) Cítím se dostatečně motivován
 - b) Cítím se nedostatečně motivován
 - c) Necítím se vůbec motivován
- 9) Víte, jaké benefity společnost nabízí?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 10) Jak jste spokojen/a s benefity (výhodami) ve společnosti?
- a) Velmi spokojen
 - b) Částečně spokojen
 - c) Částečně nespokojen
 - d) Velmi nespokojen
- 11) Zvýšil by vaši motivaci příspěvek na volnočasové aktivity v rámci společnosti?
- a) Ano
 - b) Ne
- 12) Zvýšil by vaši motivaci příspěvek na jazykové kurzy?
- a) Ano
 - b) Ne

13) Zvýšilo by vaši motivaci pojištění pro zaměstnance?

a) Ano

b) Ne

14) Zvýšil by vaši motivaci příspěvek na dopravu?

a) Ano

b) Ne

Pokud by Vás napadl nějaký benefit, který není v dotazníku uveden, doplňte ho na tento řádek. Můžete také využít volné místo pro Vaše připomínky a návrhy.

.....
.....

Děkuji

Tomáš Novozámský